

**Universidade de Lisboa**  
**Faculdade de Motricidade Humana**

**Relatório de Estágio realizado no Departamento de Scouting do Rio Ave**  
**Futebol Clube**

Relatório Final de Estágio elaborado com vista a obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão de Desporto

Orientador:

Professor Doutor Rui Jorge Bertolo Lara Madeira Claudino

Júri:

Presidente: Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogal: Rui Jorge Bertolo Lara Madeira Claudino

Vogal: Nuno Miguel da Silva Januário

Pedro Alexandre José Dias - 2015460

**2018**

## **Agradecimentos**

A realização de um estágio e, consequentemente, o seu relatório tendo em vista o término do mestrado e obtenção do grau de mestre é o culminar de uma caminhada muito importante no meu percurso académico.

Ao longo destes dois anos de mestrado foi possível adquirir conhecimentos de diversas áreas o que me permitiu estar mais bem preparado para as tarefas que foram pedidas durante o estágio e também para os desafios que me foram propostos.

Tive o prazer de ter aulas com alguns dos professores que têm maior conhecimento a nível da Gestão do Desporto a nível nacional e de ter tido colegas fantásticos com os quais pôde realizar trabalhos para as mais diversas unidades curriculares, mas também com os quais tive oportunidade de conviver e realizar boas amizades que levarei para a vida.

Agradeço de uma forma geral a todos aqueles que contribuíram de uma forma ou de outra para o sucesso do meu percurso académico. Começo por agradecer a Faculdade de Motricidade Humana, a todos os professores e colegas, por me terem proporcionado um percurso académico de excelência.

De uma forma particular, agradeço em primeiro lugar ao meu orientador, o Professor Doutor Rui Claudino por todo o conhecimento transmitido e pela disponibilidade permanente ao longo da realização deste trabalho.

Estou grato ao Rio Ave Futebol Clube por me ter dado a oportunidade de realizar o estágio numa das instituições desportivas em Portugal de maior relevo, agradeço também a calorosa integração de todos e a simpatia demonstrada por todos os membros que trabalham no clube.

Obrigado ao meu metodólogo, o Professor Francisco Costa por me ter orientado da melhor maneira possível, por me ter propostos desafios ao longo do estágio e também por todo o conhecimento partilhado.

Por último, não posso deixar de agradecer a minha família, principalmente aos meus pais e ao meu irmão por me terem dado a oportunidade de realizar este mestrado e por estarem sempre prontos a auxiliar na escolha do melhor caminho.

## Resumo

No âmbito da unidade curricular de Estágio, incluída no mestrado em Gestão do Desporto, foi elaborado o presente relatório que pretende apresentar de uma forma clara todas as atividades por mim desenvolvidas durante a mesma. O estágio descrito neste documento foi realizado no Departamento de Scouting do Futebol de Formação do Rio Ave Futebol Clube, tendo como local físico o Estádio dos Arcos em Vila do Conde, bem como todos os estádios a que me desloquei para fazer observação de atletas.

O objetivo deste relatório é relatar de forma objetiva a minha experiência dentro da prática profissional de um gestor desportivo, no qual tive como principal área de intervenção na observação de jogos e recrutamento de atletas para a formação do Rio Ave Futebol Clube.

A presente redação pretende também dar a conhecer todo o trabalho desenvolvido ao longo de quatro meses de estágio, expondo integralmente todas as funções e tarefas por mim realizadas, o conhecimento assimilado, os desafios apresentados e ainda o meu contributo pessoal para a instituição que se prendeu principalmente pela contratação de jogadores por mim observados e por mim sugeridos.

O recrutamento de jogadores é algo mais complexo do que aparenta, é necessário a gestão de processos através de uma sequência de passos que vai desde a avaliação dos plantéis e identificação de lacunas até a contratação de determinado jogador, mas que também passa por um processo de organização de jogos/atletas a observar, realização de relatórios de observação dos jogadores identificados e também por uma discussão com os restantes membros do departamento de scouting de modo a tomar a melhor decisão.

Para uma melhor compreensão da gestão de processos realizados ao longo de todo o processo na revisão de literatura irei abordar os temas Gestão de Processos de Negócio, Modelação de Processos de Negócio, Fluxo de Trabalho e Fluxogramas que permitirão uma melhor reflexão sobre a modelação e análise de processos de trabalho.

**Palavras Chave:** Gestor desportivo, Futebol, *Scouting*, Gestão de Processos de Negócio, Modelação de Processos de Negócio, Fluxo de trabalho, Fluxogramas

## **Abstract**

Within the scope of the course unit Internship, included in the Sports Management Master's Degree, this paper was prepared to present in a clear way all the activities developed by myself during the same course. This internship was carried out in Rio Ave's Football Club Scouting Training Department, having as a physical location the Arcos Stadium in Vila do Conde, as well as all the stadiums I went to observe athletes.

The main purpose of this paper is to objectively describe my experience as a sports manager, in which I actively played a role in match observation and athlete recruitment for the Rio Ave's Football Club.

This present wording also intends to show all the work developed for four months of internship, such as tasks performed by myself, assimilated knowledge, challenges I had to face and my personal contribute to the institution (athlete recruitment).

Athlete recruitment is not as easy as it sounds. It's necessary to manage the processes through a sequence of steps that goes from the evaluation of plans and identification of gaps until hiring a player, but it's also important to organize and plan which games and athletes to observe, write observation reports of identified players and also meet and discuss with other members of the scouting department in order to make the best decision possible.

To a better understanding of the process management taken all over the year, in the literature review I will address the topics Business Process Modeling, Business Process Management, Workflow and Flowcharts that will allow a better reflection on the modeling and analysis of work processes.

**Key Words:** Sports Manager, Football, Scouting, Business Process Management, Business Process Modeling, Workflow, Flowcharts

## Índice Geral

Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract .....	iv
1. Introdução .....	1
1.1 Enquadramento geral .....	1
1.2 Caraterização geral do estágio e seus objetivos .....	1
1.2.1 Caracterização geral do estágio .....	1
1.2.2 Objetivos .....	2
1.3 Finalidade e estrutura do relatório .....	3
2. Enquadramento da prática profissional .....	4
2.1 Contextualização legal e institucional .....	4
2.1.1 Contexto legal .....	4
2.1.2 Contexto institucional .....	4
2.2 Revisão da literatura .....	8
2.2.1 <i>Workflow</i> .....	8
2.2.2 <i>Business Process Management</i> .....	10
2.2.3 <i>Business Process Modeling</i> .....	13
2.2.4 <i>Business Process Modeling Notation</i> .....	14
2.2.5 <i>Flowcharts</i> .....	18
2.2.6 Workflow vs. BPM .....	19
2.2.7 BPMN vs. <i>Flowcharts</i> .....	21
2.2.8 <i>Scouting</i> .....	22
3. Realização da prática profissional .....	23
3.1 Atividades, tarefas e ações .....	23
3.1.1 Planeamento de tarefas .....	24
3.1.2 Avaliação dos plantéis .....	26
3.1.3 Planeamento e observação de Jogos .....	27
3.1.4 Organização da base de dados .....	29
3.1.5 Relatórios de observação .....	31
3.2 Atividades complementares .....	34

3.2.1 Torneio de Páscoa 2017 .....	34
3.2.2 “Quest Sports Solutions” .....	35
3.2.3 Gravação de jogos .....	36
3.4 Dificuldades e resoluções durante o processo de estágio .....	38
4. Principais linhas de conclusão e perspetivas para o futuro .....	38
5. Bibliografia .....	41

## Índice de Figuras

Figura 1: Tipos de rotas em fluxos de trabalho .....	9
Figura 2: Ciclo de vida do BPM .....	11
Figura 3: Representação gráfica exemplificativa de um BPMN .....	15
Figura 4: Representação gráfica de exemplos de eventos .....	16
Figura 5: Representação gráfica de exemplos de atividades .....	16
Figura 6: Representação gráfica de exemplos de <i>gateways</i> .....	16
Figura 7: Representação gráfica de um fluxo de sequência .....	16
Figura 8: Representação gráfica de um fluxo de mensagem .....	17
Figura 9: Representação gráfica de uma associação .....	17
Figura 10: Representação gráfica dos dois tipos de <i>swimlanes</i> .....	17
Figura 11: Representação gráfica dos três tipos de artefactos .....	17
Figura 12 Representação gráfica exemplificativa de um fluxograma .....	18
Figura 13: Principal simbologia utilizada na realização dos fluxogramas .....	19
Figura 14: Horário de estágio .....	23
Figura 15: Representação gráfica do fluxo de trabalho realizado .....	25
Figura 16: Exemplo da avaliação de um plantel (Sub13) .....	26
Figura 17: Representação gráfica do planeamento e observação de jogos .....	28
Figura 18: Excerto do número de jogos observados .....	28
Figura 19: Exemplo de um excerto da base de dados .....	29
Figura 20: Funcionalidade da base de dados .....	30
Figura 21: Exemplo de um relatório de observação .....	31

Figura 22: Exemplo de um relatório de observação (guarda-redes).....	32
Figura 23: Método de entrega dos relatórios de observação.....	33
Figura 24: Torneio de Páscoa 2017 .....	34
Figura 25: Parceria Quest/Rio Ave .....	35
Figura 26: Excerto da gravação do jogo Alfenense – Trofense (sub13) .....	37

## **Lista de Abreviaturas**

BPM – Business Process Management

BPMS – Business Process Management System

BPMN – Business Process Modeling Notation

## **1. Introdução**

### **1.1 Enquadramento geral**

No âmbito da unidade curricular de Estágio inserida no plano de estudos do Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa, o presente relatório pretende demonstrar o aprimoramento e solidificação das diversas competências no que concerne à conciliação dos conhecimentos em gestão e no futebol.

Nesta linha de pensamento é importante aferir ao nível da intervenção profissional, que o estágio procurou aperfeiçoar e consolidar o desempenho das mais diversas funções em que o mestre em gestão de desporto poderá estar envolvido caso integre uma instituição ligada ao futebol, desde as tarefas mais simples até as tarefas mais amplas como são a observação de jogos e recrutamento de atletas.

Hoje em dia um gestor desportivo deve ser uma pessoa multifacetada com uma grande capacidade de se adaptar às diversas ocorrências que acontecerão no seu dia-a-dia, creio por isso que o estágio permitiu-me desempenhar funções e desenvolver conhecimentos relacionados com a gestão e com o futebol que podem ser úteis para o meu futuro enquanto gestor desportivo.

### **1.2 Caracterização geral do estágio e seus objetivos**

#### **1.2.1 Caracterização geral do estágio**

No início do 2º semestre do 2º ano do mestrado tive de tomar a decisão se optaria por elaborar uma dissertação, por fazer um trabalho projeto ou por realizar um estágio. Optei pelo estágio, uma vez que na minha ótica é mais valoroso uma experiência prática onde se pode viver o dia-a-dia e depararmo-nos com as mais diversas situações de uma entidade desportiva do que uma situação mais teórica como é o caso da dissertação. Após tomada a decisão surgiram inúmeras opções desde ir para ginásios, federações, entre outras. Ao início comecei a estagiar nas modalidades do Sport Lisboa e Benfica, mas após uma semana fui convidado pelo meu colega Sebastião Santos a



integrar um projeto ligado ao futebol, mais propriamente ao Departamento de Scouting do Futebol de Formação do Rio Ave Futebol Clube. Foi-me explicado qual seria o objetivo do estágio e fiquei cativado, apesar de não ter um passado ligado ao futebol, desde miúdo que adoro futebol e que sigo freneticamente os jogos dos mais diversos campeonatos. As atividades propostas remetiam-se mais propriamente para a área do scouting, com o objetivo da formação e gestão dos plantéis para a próxima época, o principal objetivo focava-se na organização e observação dos mais diversos jogos e treinos dos diferentes escalões de formação e a realização de relatórios de observação. Além disto também participei noutras tarefas pedidas, como foram a observação e análise de equipas, bem como a gravação de jogos para os nossos treinadores.

O estágio teve a duração total de 4 meses, compreendidos entre 11 de fevereiro de 2017 e 15 de junho de 2017. Os objetivos do estágio serão apresentados de forma detalhada no ponto 1.2.3 da presente redação.

### **1.2.2 Objetivos**

#### **Objetivos Pessoais**

- Criar uma boa relação com todos os elementos do Departamento de Scouting do Futebol de Formação do Rio Ave Futebol Clube;
- Conciliação dos conhecimentos em gestão e no futebol;
- Conhecimento da estrutura dinâmica e organizacional da organização desportiva;
- Contacto com profissionais do futebol.

#### **Objetivos Operacionais**

- Apoiar na criação de um departamento de scouting para o futebol de formação do clube;
- Apoiar na organização e gestão de atletas a observar;
- Detecção, avaliação e seleção de atletas para os escalões de formação do clube;

- Apoiar na criação e organização de uma base de dados de atletas que interessem ao clube;
- Contacto com pais de atletas que interessem ao clube.

### **1.3 Finalidade e estrutura do relatório**

O presente relatório tenciona relatar todas as tarefas desempenhadas durante a realização do estágio enquadrando-as teoricamente com a temática do Scouting, principal tarefa realizada no Rio Ave Futebol Clube.

Assim sendo este relatório de estágio será dividido em cinco capítulos:

- O presente capítulo, o primeiro pretendeu caracterizar de uma forma geral o estágio e a entidade de estágio, expondo os objetivos pessoais e operacionais, demonstrando também a finalidade e estrutura do relatório;
- O segundo capítulo concentra-se no enquadramento da prática profissional, contendo uma revisão da literatura dos vários aspetos abordados no estágio. Neste capítulo para além do macro contexto também serão abordados o contexto legal e Institucional;
- O terceiro capítulo foca-se na realização da prática profissional, sendo este capítulo talvez o principal segmento deste relatório, uma vez que irá demonstrar todas as tarefas realizadas por mim durante a realização do estágio;
- No quarto capítulo irei apresentar uma síntese geral, na qual estarão presentes as conclusões relacionadas com a minha colaboração nas tarefas propostas ao longo do estágio. Irei também realizar uma análise as dificuldades e resoluções da minha intervenção durante o estágio;
- Finalmente, no quinto capítulo serão enumeradas e discriminadas todas as referências bibliográficas utilizadas ao longo da realização da presente redação;

## **2. Enquadramento da prática profissional**

### **2.1 Contextualização legal e institucional**

#### **2.1.1 Contexto legal**

Segundo o ponto 1 do artigo 10º do regulamento de certificação de entidades formadoras, considera-se certificada a entidade formadora que preencha integralmente todos os critérios de certificação. O ponto 2 do artigo 6º do mesmo regulamento diz respeito aos critérios de certificação, sendo eles: Planeamento e orçamento, Estrutura organizacional, Recrutamento, Formação Desportiva, Acompanhamento médico, Formação pessoal e social, Recursos humanos, Instalações e Produtividade. O artigo 4º no seu ponto 1 revela que o procedimento de certificação é aplicável a todos os clubes e sociedades desportivas que, a partir de 1 de julho de 2015, pretendam registar contratos de formação desportiva na Federação Portuguesa de Futebol. Por sua vez o ponto 1 do artigo 28º refere que os clubes e sociedades desportivas que, na época desportiva 2015/2016, procederam à sua autoavaliação e foram consideradas como entidades formadoras certificadas para as épocas 2016/2017 e 2017/2018, mantêm a condição para a época 2018/2019.

O Rio Ave Futebol Clube fez parte de uma lista de 17 entidades formadoras, como comunicado pela Federação Portuguesa de Futebol (comunicado nº58, 24/08/2017), uma vez que cumpria todos os critérios de certificação. Encontrava-se desta forma, habilitado a celebrar contratos de formação na época 2016/2017.

#### **2.1.2 Contexto institucional**

##### **2.1.2.1 O Clube**

O Rio Ave Futebol Clube, na atualidade é um dos clubes de maior dimensão nacional. O clube que foi criado em 1939 por um grupo de vila-condenses: João Pereira dos Santos, Albino Moreira, João Dias, Ernesto Braga e José Amaro. A sua estreia ocorreu no dia 6 de maio de 1939, em Beiriz, freguesia do concelho da Póvoa do Varzim. Alguns meses depois foi inaugurada a sede do clube e uns meses mais tarde, a 29 de janeiro de 1940, emergiu o seu primeiro estádio, o designado “Estádio da Avenida”.

No decurso dos quarenta anos que decorreram, desde a construção até a demolição do Estádio da Avenida, foram vários os êxitos conquistados e que ficaram para sempre na história do clube, especificamente, podemos falar dos títulos de Campeão Promocional da Associação Futebol do Porto em 1941/1942, Campeão Regional da III Divisão da Associação Futebol do Porto em 1942/1943 e a promoção do clube até a I Divisão na época desportiva 1979/1980. O clube conseguiu a sua melhor classificação de sempre na 1ª Divisão na época desportiva 1981/1982, um honroso 5º lugar. Outro grande feito durante estes 40 anos foi a qualificação para a final da Taça de Portugal na época desportiva 1983/1984.

A admissão do clube na I Divisão do futebol português exigiu a procura de um novo recinto desportivo que estivesse de acordo, não só com as necessidades sentidas, mas também com a evolução do clube. Assim no dia 13 de outubro de 1984 foi inaugurado o novo estádio do clube, o denominado “Estádio dos Arcos”. Esta denominação foi motivada devido a localização do mesmo, junto aos arcos do aqueduto setecentista.

No seu palmarés o clube, a nível nacional, o clube conta com duas conquistas da Segunda Liga Portuguesa (1995/1996, 2002/2003), três conquistas da II Divisão “B” (1980/1981, 1985/1986, 1990/1991) e uma III Divisão Nacional (1976/1977). Para além das inúmeras presenças no principal escalão do futebol português, o clube conta também com duas presenças na final da Taça de Portugal (1983-1984/2013-2014), com uma presença na supertaça (2014-2015) e ainda com uma presença na final da mais recente competição de clubes a nível nacional, a Taça da Liga (2014-2015). Na época 2014/2015 o clube qualificou-se pela primeira vez para as competições europeias, conseguindo atingir a Fase de Grupos da Liga Europa, a segunda maior competição de clubes a nível europeu.

Após um crescimento sustentado ao longo dos anos, no presente, o Rio Ave Futebol Clube é um dos melhores clubes a nível nacional, que tem como objetivo lutar pelos lugares europeus e realizar percursos interessantes nas Taças nacionais que possam elevar ainda mais o nome do clube.

### **2.1.2.2 O Departamento de formação**

No que concerne a área no qual estive inserido, o Departamento de Scouting do Rio Ave Futebol Clube é liderado pelo coordenador do Departamento de Formação e também meu orientador dentro do clube, o Professor Francisco Costa.

O Departamento de Formação do Rio Ave Futebol Clube procura que durante o seu processo de desenvolvimento, os seus atletas adquiram, não só, competências técnicas e táticas essenciais para serem jogadores de futebol, mas também o seu crescimento pessoal como ser humano. Assim sendo, os responsáveis pela formação dos jovens atletas desta instituição para além dos conhecimentos a nível do treino, a nível do jogo devem ser portadores de uma capacidade educativa e humanitária que lhes permita acompanhar e fazer parte do crescimento e maturação dos atletas.

Este departamento, é composto, como anteriormente já foi referido, pelo coordenador de formação, o professor Francisco Costa e engloba todo o corpo técnico, desde os treinadores até aos dirigentes, bem como os observadores, função que desempenhei durante a realização do estágio. A nível de atletas o departamento de formação engloba jovens com idades compreendidas entre os 4 e os 19 anos.

A nível de formação o clube ultimamente tem obtido excelentes resultados, sendo presença assídua nas fases finais dos campeonatos nacionais nos escalões (Sub15, Sub17, Sub19), nos escalões mais novos é também um dos clubes que tem obtido melhores resultados na região do Porto. Isto tudo é derivado a uma fantástica organização inerente ao clube bem como ao trabalho de todos os elementos (treinadores, *staff* técnico, etc).

A atual direção do Rio Ave Futebol Clube pretende, a breve prazo, melhorar todas as condições de trabalho dos técnicos de formação, assim como a de todos os atletas que representa o clube. A aposta na melhoria das infraestruturas existentes e construção de novos espaços para a prática da modalidade é já uma realidade e, espera-se que a curto e médio prazo, o clube progrida a nível de instalações. A aposta na

formação é cada vez mais uma realidade no clube, essa aposta ficou ainda mais vinculada com a formação da equipa B que irá entrar nas provas nacionais na época 2017/2018.

### **2.1.2.3 Infraestruturas**

Na época desportiva 2016-2017, o Departamento de Formação de Futebol do Rio Ave Futebol Clube dispõe dos seguintes espaços:

- Secretaria;
- Gabinete de reuniões da formação;
- Gabinete da coordenação;
- Gabinete do departamento clínico e respetiva sala de tratamento;
- 2 Espaços de arrecadação de material desportivo;
- 7 Balneários para as Equipas da Formação do RAFC;
- 1 Balneário para treinadores;
- 1 Balneário para a equipa de arbitragem;
- 2 Campos de futebol de 11 de relva sintética, com as mesmas medidas do Relvado do Estádio dos Arcos;

### **2.1.2.4 Visão e Missão**

A visão do Rio Ave rege-se pela promoção à prática de desporto, para o qual o clube faculta um conjunto de valências e mais valias que visam a promoção do mesmo. Esta assenta também no crescimento e desenvolvimento do clube, onde permite as condições dignas e necessárias à boa prática desportiva e ao desenvolvimento do clube. Diz também respeito à visão do clube, a organização e filosofia do clube e a existência de um modelo de jogo nas suas equipas.

O Rio Ave tem como missão a promoção e crescimento desportivo e social da comunidade, a formação do jovem futebolista não só a nível futebolístico, mas acompanhar também o crescimento e maturação dos atletas tanto a nível escolar como a nível social. O clube tem como principal missão a formação de atletas para a equipa

sénior, tendo para isso uma formação perspectivada e orientada para a construção de jogadores inteligentes e capazes.

## **2.2 Revisão da literatura**

Ao longo desta revisão da literatura, focar-me-ei em diferentes conceitos relacionados com a gestão e com o desporto, mais especificamente o futebol, área na qual estive inserido. No que concerne ao domínio da gestão irei centrar-me em vários conceitos, entre eles, *Business Process Management (BPM)*, *Business Process Modeling*, *Business Process Modeling Notation (BPMN)*, *Workflow*, *Flowcharts*, mais especificamente na área do futebol irei debruçar-me um pouco sobre o *Scouting* que, apesar de não ser um tema relacionado com a gestão do desporto em geral, foi um tema que pesquisei e consultei na literatura ao longo do estágio para poder assimilar conhecimento e estar mais bem preparado para as funções que realizei. Assim sendo, este subcapítulo é exclusivamente orientado a uma introdução teórica aos vários conceitos que são importantes para uma melhor compreensão do presente relatório de estágio.

### **2.2.1 Workflow**

O conceito de *workflow* significa “fluxo de trabalho” na Língua Portuguesa. Este conceito consiste na sequência de passos necessários para automatizar processos, de acordo com um conjunto de regras definidas. Os participantes neste processo podem ser pessoas como computadores. O seu objetivo é gerir o fluxo de trabalho de forma a que o trabalho seja realizado no prazo definido e pela pessoa adequada.

Moro (2001) considera que, num cenário em que todas as atividades estão a cargo de uma só pessoa, isso não constituiu um verdadeiro *workflow*, já que como o próprio nome indica, o processo de fluxo de trabalho implica que as tarefas fluam de um indivíduo para o outro. Os participantes da cadeia de trabalho devem estar sincronizados entre si em buscar de um objetivo comum.

De acordo com Hollingsworth (1995), o fluxo de trabalho está relacionado com a automatização de procedimentos, no qual os documentos, informações e tarefas são

passadas entre os participantes de acordo com um conjunto definido de regras. O autor refere ainda que, embora o fluxo de trabalho possa ser organizado manualmente, na prática, a maioria dos fluxos de trabalho são organizados num contexto de sistema TI (Tecnologia da Informação) para fornecer automaticamente suporte informatizado para a automatização processual. De uma forma mais sucinta, o mesmo autor define fluxo de trabalho como a facilitação ou automatização informatizada de um processo de negócios, em parte ou no seu todo.

Pereira e Casanova (2003) definem *workflow*, ou fluxo de trabalho, como qualquer conjunto de atividades executadas de forma coordenada, em série e/ou em paralelo, por indivíduos ou grupos com um objetivo em comum.

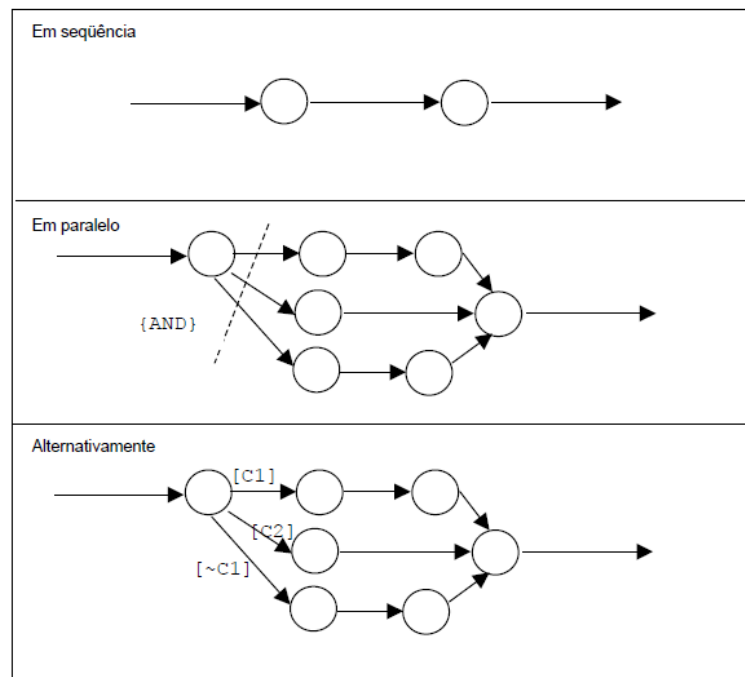


Figura 1: Tipos de rotas em fluxos de trabalho

### Os principais benefícios do fluxo de trabalho:

- Maior eficiência - a automatização de processos de negócios resulta na supressão de muitos passos desnecessários;



- Melhor controlo de processo - melhor gestão dos processos de negócios alcançados através da padronização dos métodos de trabalho e da disponibilidade de auditoria;
- Melhor serviço ao cliente - a consistência dos processos leva a uma maior previsibilidade e segurança a nível de resposta aos clientes;
- Flexibilidade - o controlo do software dos processos permite a sua modificação tendo em conta as necessidades do negócio;
- A melhoria dos processos empresariais - o foco nos processos de negócios leva à sua simplificação.

### **2.2.2 Business Process Management**

*Business Process Management* (BPM) ou Gestão de Processos de Negócio é a filosofia que une a gestão da tecnologia da informação. O seu foco está na otimização e no desenvolvimento dos resultados das organizações tendo como objetivo a melhoria dos processos de negócio. Hammer (2010) considera o BPM como um sistema para gerar e transformar as operações nas organizações, como a primeira abordagem inovadora sobre a *performance* organizacional que surge depois da revolução industrial.

Segundo Aalst, Hofstede e Weske (2003) o BPM é a disciplina que relaciona conhecimentos de tecnologia da informação e conhecimentos de ciências de gestão, com o objetivo de os aplicar a operações de processos de negócios. O BPM recebeu uma atenção considerável nos últimos anos devido ao seu potencial para aumentar significativamente a produtividade e custos de poupança.

De acordo com Aalst *et al.* (2003) a Gestão de Processos de Negócio é uma abordagem que tem como objetivo melhorar a eficiência nas organizações, é através da gestão dos processos que se realiza a sua modelação, organização e otimização de uma forma interativa e contínua. O BPM permite suportar os processos de negócio, através da utilização de métodos, técnicas e *software* para projetar, representar e analisar processos organizacionais que envolvem, pessoas, organizações, aplicações, documentos e outras fontes de informação.

A pesquisa sobre a BPM resultou em uma infinidade de métodos, técnicas e ferramentas para apoiar o projeto, promulgação, gestão e análise de processos operacionais. Esta pesquisa visa estruturar esses resultados e fornecer uma visão geral do estado da arte no BPM.

No BPM, o conceito de modelo de processo é fundamental. O mesmo pode ser usado para configurar sistemas de informação, mas também pode ser usado para analisar, entender e melhorar os processos que descrevem. Consequentemente, a introdução da tecnologia BPM tem ramificações gerenciais e técnicas e pode permitir produtividade e significativas melhorias, redução de custos e reduções de tempo de fluxo. A relevância prática do BPM e os desenvolvimentos rápidos na última década podem justificar uma pesquisa abrangente.

O *Business Process Management System* (BPMS) ou Sistemas de Gestão de Processos de Negócio são as ferramentas do BPM que monitorizam todo o processo de uma forma rápida. Essas ferramentas são responsáveis pela automatização, execução, controle e otimização das etapas das atividades e tarefas realizadas por uma organização, sendo através destas ferramentas que os gestores podem analisar e modificar os processos baseados em dados verídicos e não apenas por intuição. O BPMS segue esta corrente oferecendo as partes interessadas uma maior facilidade e flexibilidade no uso das suas ferramentas, o que torna a experiência mais agradável, mais simples e mais intuitiva.

- **Ciclo de vida do BPM**

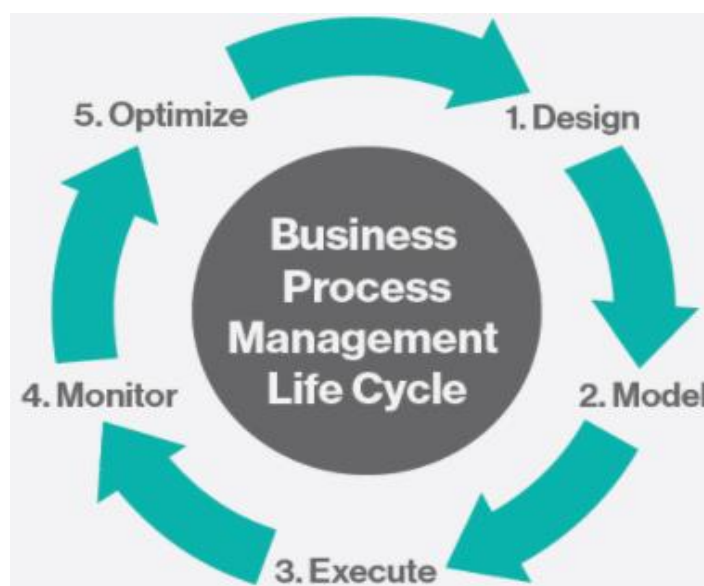


Figura 2: Ciclo de vida do BPM

O *design* é o primeiro passo do processo e engloba a identificação de processos de negócio. É importante que o processo existente e o *design* do novo processo para várias aplicações se sincronizem de modo a não causar falhas importantes ou interrupções. O objetivo deste passo é garantir que um novo projeto seja preparado de forma correta e eficiente.

O segundo passo do ciclo, ou seja, a modelagem, é realizada por uma ferramenta do BPMS que se chama BPMN (*Business Process Modeling Notation*) e consiste numa série de ícones e padrões para o desenho de processos, o que facilita o seu entendimento. Esta é uma das etapas mais importantes da automatização dos processos, uma vez que é através desta ferramenta que os processos são descobertos e desenhados e também pode ser realizada alguma modificação no decurso do seu processo tendo como objetivo a sua automatização.

A terceira etapa diz respeito à execução do processo e apenas pode ocorrer se as duas etapas anteriores forem devidamente realizadas. A execução ou implementação de um processo de negócios é feita manual (humanos) ou automaticamente (*software*) ou com uma combinação de tarefas comerciais manuais e automáticas. Para uma execução eficiente é essencial que se tenha realizado a automatização dos processos de negócio. Esta é uma prática extremamente eficaz uma vez que quando se automatizam processos rapidamente é possível obter-se um controlo maior, mais rígido e adaptado às necessidades da empresa. Nesta etapa, o BPMS utilizado envia as tarefas para os seus responsáveis, controlando o seu tempo de execução por parte dos indivíduos e pelo processo em geral. Normalmente são utilizadas “regras de negócio” (*business rules*) que são pré-estabelecidas pela organização.

Posteriormente, é realizada a fase de monitorização. A monitorização ideal é quando é realizada durante todas as etapas do processo: antes, durante e depois. Esta etapa deve ser realizada desde o início da modelagem até a conclusão da execução. Esta fase abrange o rastreamento de processos individuais de modo a que as informações sobre o seu estado possam ser facilmente vistas e as estatísticas do desempenho dos vários processos possam ser fornecidas.

O último estágio diz respeito à otimização e é uma fase que tem crucial importância para o BPM. É fundamental que seja realizada a otimização de todo o processo para que possam ser efetuadas melhorias no processo, de modo a alcançar, de forma mais célere resultados positivos. Esta fase depende, como é óbvio, das etapas anteriores, principalmente da fase da monitorização, na qual se identificam as potenciais oportunidades económicas, sendo o objetivo fornecer um serviço melhor aos nossos clientes e, se possível, com custos reduzidos.

### **2.2.3 Business Process Modeling**

*Business Process Modeling* ou Modelação de Processos de Negócio é a atividade de representação de processos de uma empresa, de modo a que o processo atual possa ser analisado e aperfeiçoado. De acordo com Lampathaki, Koussouris e Psarras (2013) a Modelação de Processos de Negócio é um meio de representar as atividades comerciais, o fluxo de informações e a lógica de decisão nos processos de negócios. Os mesmos autores referem que o poder da representação é usado para comunicar informações sobre um processo e para demonstrar a interação das pessoas das organizações. Thomas Davenport (1993) refere que o processo de Modelagem de Processos de Negócio é um conjunto estruturado de atividades, representado para produzir um resultado específico para um determinado cliente ou mercado.

O principal objetivo das ferramentas da Modelação de Processos de Negócios é analisar a situação momentânea, representar e simular o processo de como as atividades devem ser realizadas de modo a obter melhores resultados.

#### **Benefícios do Business Process Modeling:**

- Planeamento de programas;
- Permite a visualização de todo o processo;
- Fornece uma compreensão clara de como o processo funciona;
- Identifica e elimina as redundâncias e ineficiências;
- Oferece consistência e controla o processo;
- Define claramente o início e término do processo.

De acordo Lampathaki, Koussouris e Psarras (2013) há dois tipos de modelos:

- **Modelo Dinâmico:** são modelos em que as informações revelantes de todo o processo são colocadas de forma cronológica e dependem do fator tempo.
- **Modelo Estático:** são os tipos de modelo que representam estruturas que não estão dependentes do fator tempo.

A modelação de processos de negócio pode ser expressa através de fluxogramas, programas, hipertexto ou scripts. São inúmeras as formas com as quais podemos implementar a modelação de processos de negócios. A *Business Process Modeling Notation* é a norma mais utilizada e adotada pela OMG (Object Management Group) e vai ser apresentada de seguida no ponto 2.2.4 do presente relatório. Também os *Flowcharts*, uma notação mais simples e também utilizada será apresentada no ponto 2.2.5 do presente relatório.

#### **2.2.4 Business Process Modeling Notation**

O *Business Process Modeling Notation* ou a Notação da Modelagem de Processos de Negócio é o ato de representar processos de uma organização, ou seja, é uma notação que tem como finalidade a operacionalização do *Business Process Modeling*. O BPMN é normalmente realizado por analistas de uma empresa que tenham conhecimento especializado dos processos a modelar. O objetivo desta ferramenta é aumentar a velocidade do processo desenvolvendo também a qualidade e a eficiência do mesmo e reduzindo dessa forma os custos, não só com os recursos humanos, mas também os operacionais/materiais.

Esta ferramenta fornece uma notação padrão que se espera que seja compreensível por todos os participantes do processo. Segundo White (2004) o principal objetivo para modelarmos um processo de negócio é utilizar uma linguagem para modelação dos processos, que seja compreendida pelos responsáveis do negócio,

analistas de negócio, colaboradores e ao mesmo tempo pelos técnicos que vão implementar a tecnologia para suportar os processos e por último pelos colaboradores que vão gerir e monitorizar os processos.

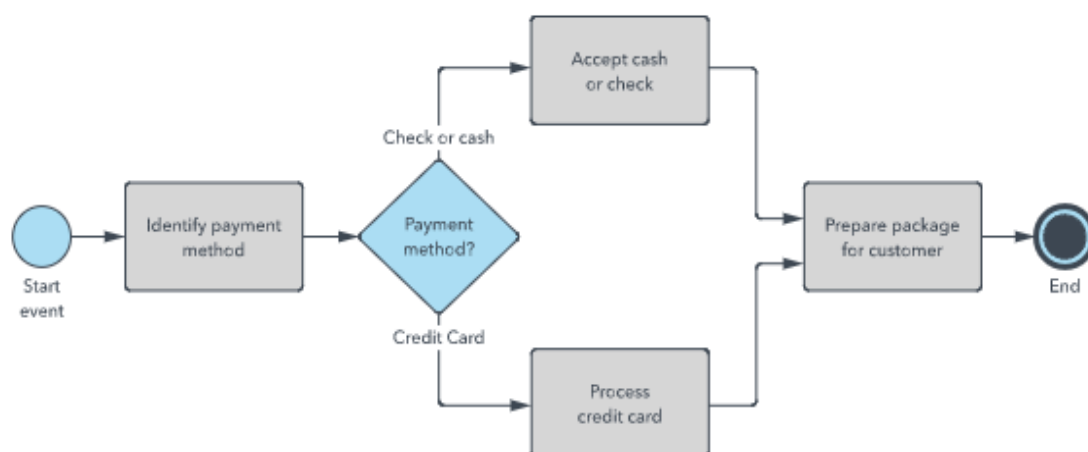


Figura 3: Representação gráfica exemplificativa de um BPMN

O BPMN é dirigido a todos os participantes e a todas as partes interessadas através da sua representação visual fácil de compreender. O facto de tudo ser representado por diagramas torna a sua compreensão mais acessível e intuitiva do que o texto narrativo, permitindo desta forma uma comunicação mais simples e eficaz e torna dessa forma mais fácil atingir os objetivos previamente traçados.

De acordo com White (2004), o BPMN define um Diagrama de Processos de Negócio (BPD – *Business Process Diagram*), como algo que está moldado para a criação de modelos gráficos das operações dos processos, baseado na utilização de uma rede de objetos gráficos, que são atividades (p.e. trabalho) e controlos de fluxo que definem a sua ordem de desempenho.

A modelagem do BPM é realizada através de diagramas simples, com um conjunto de elementos gráficos, facilitando desta forma a compreensão por todos os participantes do fluxo do processo.

Para White (2004) os quatro elementos gráficos que integram o BPMN 2.0 estão divididos nas seguintes categorias:

- **Objetos de fluxo:**

- São compostos por:

1. **Eventos:** representam os acontecimentos durante a execução do processo e afetam o fluxo do mesmo;



Figura 4: Representação gráfica de exemplos de eventos

2. **Atividades:** descrevem o trabalho realizado, que demora algum tempo a ser realizado e necessita de um ou mais recursos numa organização;



Figura 5: Representação gráfica de exemplos de atividades

3. **Gateways:** controlam a convergência ou divergência do fluxo de trabalho.



Figura 6: Representação gráfica de exemplos de *gateways*

- **Objetos de Conexão:**

- Podem ser:

1. **Fluxos de sequência:** ordem em que as atividades acontecem durante o processo;



Figura 7: Representação gráfica de um fluxo de sequência

2. **Fluxo de mensagem:** troca de mensagem entre dois participantes no processo;



Figura 8: Representação gráfica de um fluxo de mensagem

3. **Associação:** dados, textos e outros artefactos relacionados com objetos.



Figura 9: Representação gráfica de uma associação

- **Swimlanes:**

- São utilizadas para organizar e categorizar atividades. Estão divididas em:

1. **Pool:** representa um participante no processo;
2. **Lane:** representa um sub-participante (pool).

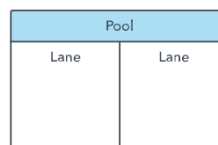


Figura 10: Representação gráfica dos dois tipos de swimlanes

- **Artefactos:**

- Estão divididos em:

1. **Objetos de dados:** para dados produzidos ou necessários para as atividades;
2. **Grupos:** para comentar o diagrama;
3. **Anotações:** para informação extra e explicações sobre elementos no processo.



Figura 11: Representação gráfica dos três tipos de artefactos



### 2.2.5 Flowcharts

Um *flowchart* ou fluxograma é um diagrama que descreve o processo, sistema ou algoritmo de computador. Eles são abundantemente aplicados em áreas para planejar, melhorar e comunicar processos complexos em diagramas claros e intuitivos.

Hoje em dia há dezenas de maneiras de abordar o desenvolvimento da estratégia. Ainda que a um nível mais detalhado possa haver diferenças significativas, a maioria dos métodos concentra-se num fluxo de etapas, os chamados fluxogramas. De acordo com Dufresne e Martin (2003), os fluxogramas foram adotados muito cedo pelos programadores, que os utilizavam para descrever a lógica e/ou representar um caminho entre os programas de execução. A simbologia dos diagramas de fluxo e a sua semântica são restritas ao número limitado de estruturas de disponíveis para programadores. Os fluxogramas foram desenvolvidos para descrever o caminho da execução dentro de um único processo. Eles não possuem o poder expressivo para modelar adequadamente grupos de processos que cooperam.

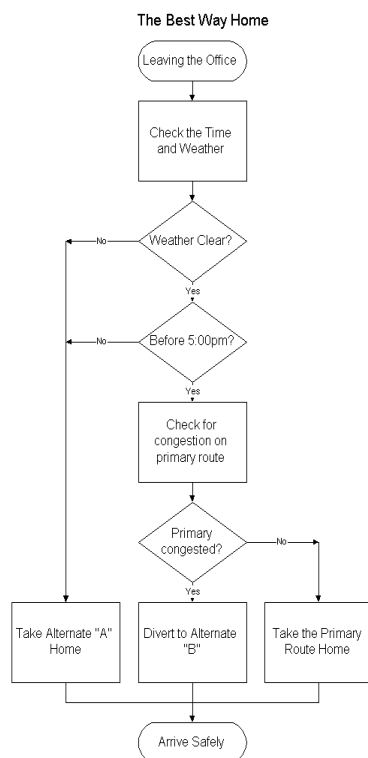


Figura 12 Representação gráfica exemplificativa de um fluxograma

- **Principal simbologia dos fluxogramas**

Em baixo, a figura 13 apresenta os símbolos mais utilizados na realização dos fluxogramas.




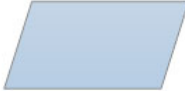


Símbolo	Nome	Função
	Início/Fim	Representa o início ou fim de um processo.
	Linhas de Fluxo	Indica a ordem da execução das operações.
	Processo	Representa um processo, uma ação ou função.
	Entrada/Saída	Representa material ou informação que entra ou sai do sistema.
	Decisão	Representa uma tomada de decisão.
	Documento	Representa a entrada ou saída de um documento específico.

Figura 13: Principal simbologia utilizada na realização dos fluxogramas

### 2.2.6 Workflow vs. BPM

Hilton (2016) sugere que há dois tipos de resposta potencialmente razoáveis para esta questão:

- BPM e *Workflow* não são a mesma coisa.
- BPM e *Workflow* são exatamente a mesma coisa.

- **BPM e *Workflow* não são a mesma coisa**

Se considerarmos a 1ª opção que diferencia BPM de *Workflow*, constatamos que a visão ampla do BPM considera que este conceito diz respeito apenas à modelagem do processo, ou talvez à sua execução. Seguindo esta perspetiva, o BPM inclui:

- Estruturar o processo organizacional – descobrindo a “paisagem” do processo;
- Modelagem detalhada de processos – projetando como funciona o trabalho;
- Gestão da execução do processo – gestão da equipa de trabalho;
- Automatização da execução do processo – utilizando software;
- Administração de melhoria de processos.

Esta visão é uma disciplina de gestão e não apenas o que os analistas de processos fazem. Como pontos extra, pode-se acrescentar a esta lista, conceitos como a excelência em processos, a transformação e a gestão de mudanças.

O benefício primordial deste ponto de vista é ajudar a evitar a obsessão desadequada do modelo e também a obsessão tecnológica e incentivar a apreciação da grande imagem do processo. Todavia, a alternativa também tem as suas vantagens.

- **BPM e Workflow são exatamente a mesma coisa**

Esta perspetiva propõe que estas duas abordagens são dois nomes imperfeitos para apelidar a mesma coisa. Afinal de contas, ambos os termos são igualmente vagos, assim sendo nem sempre é benéfico anexar significados mais específicos um ao outro.

Se definirmos ambos os conceitos é normal que existam várias diferenças entre eles, no entanto, estas tendem a ser formas distintas de diferentes pessoas compreenderem ou aplicarem o fluxo de trabalho e gestão de processos de negócio, em vez das reais disparidades entre os dois.

Hilton (2016) considera que a justificação para termos mais que um nome para abordagens orientadas para o mesmo foco, ou seja, o processo, é o facto de ainda se estar à procura de um nome melhor que englobe ambos os processos. “Gestão de processos de negócio” (BPM), por exemplo, não é um nome muito apropriado para a disciplina porque não é apenas útil e aplicado a empresas, também pode ser aplicado a instituições desportivas por exemplo, como foi caso o meu estágio.

A forma como este ponto de vista realmente subsiste deve-se ao facto de as pessoas concordarem com a ideia de que existe uma disciplina de gestão multifacetada que possivelmente inclui coisas como modelagem e tecnologia, e apenas insere os termos “processo comercial” e “fluxo de trabalho” que são intercambiáveis. Daí haver muita gente que defenda que são apenas nomes diferentes para apelidar a mesma entidade e que se deve usar o termo que parece mais adequado em cada situação.

### **2.2.7 BPMN vs. *Flowcharts***

Hoje em dia, em qualquer organização/instituição, quando se planeia um projeto é necessário representar graficamente o fluxo de trabalho e seguir o programa ao longo da realização do mesmo. É vital que todas as decisões tomadas, bem como todas as funções, todos os pontos chave, todos os pormenores sejam apresentados nesse fluxo de trabalho e é por isso necessário que o mesmo seja organizado através de uma abordagem precisa.

Dos inúmeros métodos que se podem utilizar para fazer essa mesma representação, os mais utilizados e abordados ao longo do presente relatório são os *Flowcharts* e o BPMN. Como já foi referido anteriormente, esses fluxogramas são uma representação gráfica de diferentes características que começaram a ser desenvolvidos na década de 1920 sem padrões muito rígidos. Todavia, as coisas foram evoluindo e o BPMN foi lançando várias versões ao longo dos anos, neste momento a mais recente lançada em março de 2011 é a versão 2.0 e é uma abordagem baseada em padrões de representação gráfica para especificar os vários processos de negócio, juntamente coma ilustração de outras camadas do sistema.

Normalmente, de entre estes dois métodos o mais utilizado é o *software* BPMN. De acordo com Bairat (2014), apesar de inicialmente o BPMN ter uma curva de aprendizagem mais acentuada pois é um *software* mais complexo que os *flowcharts*, desde que o mesmo adote um padrão comum, a aprendizagem irá ser mais acessível, uma vez que todos os participantes começam a adquirir uma linguagem comum para expressar graficamente o trabalho que é realizado. Geralmente pode-se afirmar que a quantidade de detalhes de um processo é diretamente proporcional ao nível de

dificuldade necessário para construí-lo, o BPMN oferece mais opções do que os fluxogramas quando se trata de planejar e definir processos e é por isso que é uma ferramenta mais capaz e mais utilizada pela maioria dos participantes que necessitam de representar graficamente os processos das suas empresas/organizações.

### **2.2.8 Scouting**

Uma das áreas primordiais onde estive inserido foi a área do *Scouting*. Uma das minhas principais tarefas no Rio Ave Futebol Clube foi a observação e recrutamento de jogadores para o clube e, uma vez que me concentrei durante algum tempo neste conceito, no qual fiz uma pesquisa onde consultei livros, artigos sobre o mesmo, ainda que seja uma área distinta da gestão do desporto, creio que faz sentido abordar, ainda que seja de uma forma mais superficial, esta vertente.

De acordo com Mendes (2016) na atualidade, seja no desporto ou em outra qualquer área, é cada vez mais frequente o recurso ao termo *Scouting* nas mais diversas áreas do mercado, sendo este considerado por vários autores uma valiosa ferramenta para o sucesso das organizações. Ao nível da área desportiva, seja em que modalidade for, apesar da indubitável importância do *Scouting* subsistem algumas divergências quanto à sua melhor definição. Para Lopes (2005), o *Scouting* consiste na observação, registo e conhecimento das características coletivas e individuais do adversário, nas vertentes técnica, tática, física e psicológica. Wooden (1988) é da opinião que o *Scouting* representa muito mais do que a obtenção de informações acerca do estilo de jogo adversário, pois consiste também numa análise dessa informação. De acordo com Rocha (1996) o *Scouting* é um instrumento de trabalho que permite aos treinadores adquirirem informações sobre os aspetos que consideram mais relevantes. Ainda que com algumas divergências e com um conjunto de diferentes opiniões em relação ao que realmente significa o termo *Scouting* fica de certa forma claro a sua importância não só nas mais diversas áreas no desporto de alto rendimento. Como refere Batista (2014), a importância do *Scouting* no alto rendimento desporto está na medida em que potencia a preparação da equipa na competição, devendo ser considerado como parte importante do jogo, que permitirá alcançar elevados níveis de rendimento.

### 3. Realização da prática profissional

#### 3.1 Atividades, tarefas e ações

Ao longo de quatro meses de estágio, este foi o esboço do horário que eu cumpri no departamento de *scouting* do futebol de formação do Rio Ave Futebol Clube.

	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
09h-13h						Observação de Jogos	Observação de Jogos
15h-19h				Organização/Preparação de jogos a observar no fim-de-semana	Organização/Preparação de jogos a observar no fim-de-semana	Observação de Jogos	
20h-22h	Observação do treino das seleções AFPorto Sub13/Sub14						

Figura 14: Horário de estágio

A semana de trabalho começava normalmente na quinta-feira, onde, nas instalações do clube em Vila do Conde em coordenação com o meu caro colega Sebastião Santos, preparávamos os jogos que iríamos observar no fim-de-semana seguinte. Na sexta-feira o trabalho era idêntico. De grosso modo, por semana encontrava-me presencialmente oito horas nas instalações do clube. Para além da organização do trabalho a realizar no fim-de-semana, observava vídeos de jogos de atletas/equipas sob análise e estava em constante diálogo com os diversos treinadores dos diversos escalões, sendo estes muitas vezes que nos davam informações sobre determinado jogador ou determinada equipa que podia ser interessante observar. Nos tempos mortos aproveitava para visualizar os treinos das nossas equipas dos diferentes escalões de forma a ter uma melhor noção do nível geral das mesmas e do nível individual dos nossos atletas, para ter uma melhor noção de comparação quando estivesse a observar atletas de outras equipas que pudessem interessar ao clube. Durante o fim-de-semana realizava o trabalho que, sendo o mais importante, era também o mais interessante para mim. Por norma observava entre três a cinco jogos por fim-de-semana, habitualmente dois ou três no Sábado e um ou dois no Domingo.

Depois do trabalho realizado no fim de semana grande parte das segundas-feiras desloquei-me ao *Vitalis Park* ou ao Estádio do Coimbrões para, de forma individual, ou

coletiva (com o Sebastião) observar os treinos das seleções da Associação Futebol do Porto sub13 e sub14 respetivamente. Os dias de terça e quarta-feira eram os dias destinados a realização dos relatórios de observação dos atletas observados durante o fim-de-semana que posteriormente eram entregues entre quinta e sexta-feira.

### **3.1.1 Planeamento de tarefas**

Atualmente o gestor desportivo tem de ter a capacidade de planear, organizar, dirigir e controlar as várias atividades da instituição onde está inserido, ou atribuí-las a alguém com capacidade para tal. O gestor desportivo deve também ter uma perspetiva estratégica em relação ao trabalho que está a realizar, tendo em conta o conceito de *workflow*. Este conceito, como já foi devidamente referido anteriormente, trata-se da automatização de processos de negócio, ou seja, a sequência de passos necessários para automatizar os processos, de acordo com um conjunto de regras previamente definidas. Nessa automatização as informações ou tarefas são transmitidas de um colaborador para o outro tendo em visto a execução de uma ação.

Na prática, foi definido um procedimento de como as tarefas eram realizadas e quais as minhas responsabilidades. Deste modo, o primeiro passo para a formação dos novos plantéis seria a avaliação destes que eram realizadas pelos treinadores de cada equipa, no qual os *staffs* técnicos dos diferentes escalões do clube realizavam uma análise exaustiva, em que identificavam as lacunas e as necessidades de determinada equipa para a época seguinte. A segunda etapa prendia-se com o planeamento e organização de jogos. Neste passo já tinha responsabilidades, pois o mesmo era também realizado por mim, no qual todas as semanas fazíamos um planeamento dos jogos a observar no fim de semana seguinte. O passo seguinte era o mais importante e consistia na observação dos atletas. Após a observação dos jogos era realizado o terceiro passo que dizia respeito a criação de uma base de dados que era preenchida com os atletas referenciados. Após isso eram elaborados relatórios de observação dos jogadores que mais agradavam. As últimas duas etapas deste ciclo remetiam-se, primeiro, para o debate de ideias sobre os diversos jogadores observados com os vários colaboradores do departamento (coordenador, treinadores, *scouters*) e, por fim, a escolha dos jogadores que pretendíamos contratar. Após a escolha era verificada a disponibilidade

do atleta escolhido em se juntar ao nosso clube, caso houvesse abertura dos encarregados de educação, com maior ou menor esforço o clube chegaria facilmente a um entendimento com o jogador e com o clube que representava, no entanto, houve várias situações em que, por diversos fatores as contratações não foram efetivadas, nesse caso teríamos de voltar a ir observar jogos em busca de alternativas para combater a lacuna verificada. A figura 15, criada através da aplicação HEFLO, apresentada todo o fluxo de trabalho e todas as tarefas que foram realizadas durante o estágio, a mesma foi representada com a notação do BPMN 2.0, (como foi apresentado no ponto 2.2.4 do presente relatório).

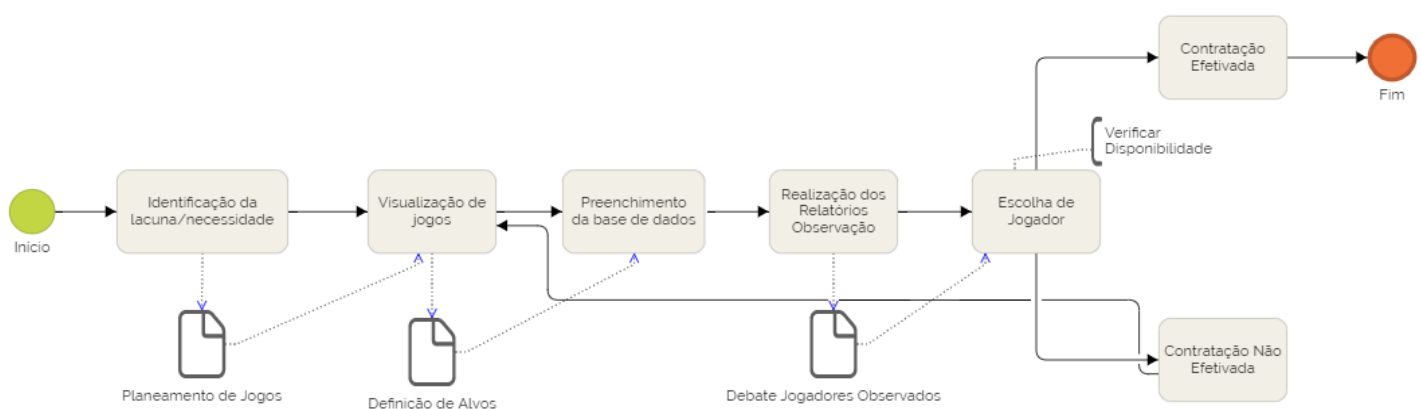


Figura 15: Representação gráfica do fluxo de trabalho realizado (notação BPMN 2.0)

Ao longo de todo o processo a troca de informações entre todos os participantes do setor foi realizada de forma célere, uma vez que, todos os participantes estavam constantemente em contacto. Desta forma foi possível a otimização de muitas tarefas e um aumento da produtividade, visto que, a maior parte dos problemas foram resolvidos instantaneamente e as informações importantes foram rapidamente difundidas entre todos os participantes. Mapear os processos e delegar funções permitiu ter um melhor controlo de todo o processo e conduziu dessa forma a uma automatização de etapas. Com a aplicação do BPM foi possível visualizar o processo de forma integral, no qual todas tarefas estavam bem definidas e bem confiadas a todos os participantes. Isto conduziu a uma compreensão fácil de todo o processo por parte dos participantes, o que levou a uma maior automatização das tarefas, aumentando dessa forma a produtividade e a eficiência do processo.



### 3.1.2 Avaliação dos plantéis

Um gestor tem de ser uma pessoa organizada e com o método de trabalho, daí a necessidade de adotarmos um conjunto de procedimentos. O primeiro passo para começarmos as nossas observações seria descobrir “O que observar?”, e para isso, como primeiro passo, foi essencial identificar as lacunas e necessidades das respetivas equipas. Neste sentido foi necessária uma avaliação exaustiva das equipas dos diferentes escalões. As avaliações dos plantéis foram desenvolvidas pelos treinadores em coordenação com o coordenador da formação.



Figura 16: Exemplo da avaliação de um plantel (Sub13)

- Nível A - Jogador com condições evidentes de continuar no nosso clube;
- Nível B - Jogador com potencial (de evolução) para continuar a integrar o plantel;
- Nível B/C - Jogador que terá dificuldade em jogar com regularidade caso não evolua;
- Nível C - Não reúne condições para continuar no nosso clube, caso não evolua.

A figura 16 diz respeito à avaliação da equipa de Sub 13, nesta equipa especificamente era necessário a contratação urgente de um guarda-redes e de um lateral esquerdo e, menos urgente, mas também necessário, seria procurar um lateral direito, um defesa central, um trinco e um médio/ala esquerdo. Tínhamos também acesso a observações mais exaustivas, entre elas: as setoriais, ou seja, observação em relação a cada posição individual do campo, desde guarda-redes até ao avançado e também tínhamos as individuais facultadas pelos treinadores. Estas avaliações eram feitas para todos os escalões, a partir delas já com orientação, passávamos ao segundo passo que era a organização dos jogos a observar em cada fim-de-semana, dando sempre prioridade à observação das necessidades mais urgentes das respetivas equipas.

### **3.1.3 Planeamento e observação de Jogos**

Após realizada a avaliação dos planteis por parte dos staffs técnicos dos respetivos escalões e já conhecidas as necessidades das diversas equipas foi necessário começar a planear e a organizar os jogos a observar. Esta tarefa era realizada todas as semanas tendo sempre em vista o fim de semana seguinte. Como demonstra a figura 17, criada através da aplicação HEFLO, ao longo da semana existia sempre uma troca de ideias entre todos no departamento sobre os potenciais alvos e a partir daí começamos a planear os jogos a observar tendo em consideração as prioridades. Após saber quais os jogadores que pretendíamos observar eu em coordenação com o meu colega Sebastião Santos começávamos a verificar os calendários das equipas que os referidos atletas representavam. Com o auxílio da plataforma online <http://www.zerozero.pt/> aferíamos os jogos e verificávamos as compatibilidades entre os observadores (horários, locais) de modo a que pudéssemos observar o maior número de atletas a cada fim de semana. Utilizávamos também as plataformas <http://www.fpf.pt/>, caso o jogo fosse nacional e <http://www.afporto.pt>, caso o jogo fosse distrital para confirmar a hora e o

local exatos, uma vez que estas duas instituições publicavam todas as sextas-feiras um documento oficial com toda informação dos diversos jogos a realizar.

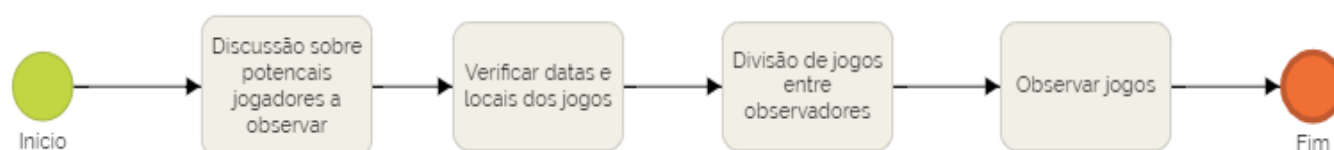


Figura 17: Representação gráfica do planeamento e observação de jogos (notação BPMN 2.0)

Durante os quatro meses de estágio observei 44 jogos distribuídos por 12 fins-de-semana. Observei jogos de futebol de 11, 7 e 9 dos mais diversos escalões (sub9 até sub19) entre as regiões do Porto, predominantemente, e também na região de Braga. Na maioria das vezes o objetivo foi observar *in loco* individualmente jogadores que eram sugeridos por algum membro do departamento, ou por algum treinador de um determinado escalão. Por vezes fui ver jogos “às escuras”, normalmente entre as equipas mais bem classificadas.

Nº	Data	Jogo	Jogador	Relatório
1	11/02	Varzim x Alfenense (Sub13 B)	Renato	
2	11/02	Esc. HG x Dragon Force (Fut 9, Sub13)	Pedro Delerue	1
3	12/02	Padroense x Limianos (Sub 17 C)	Nuno Moreira	1
4	18/02	Coimbrões x Vila Real (Sub 15)	Luís Roxo	1
5	18/02	Coimbrões x Colégio de Ermesinde (Sub 13)	Rafael Gonçalves, André Pereira, Paulo Mota	3
6	18/02	Maia Lidador x Arcozelo (Sub 13)	D.Leiroz (Maia) - B. Bilé (Arcozelo)	1
7	19/02	Boavista x Nogueirense (Sub 15)	Tomás Valente	1
8	19/02	Maia Lidador x Leixões (Sub 15)	Figa, Bernardo (GR), Leandro Dias	3
9	25/02	Leixões x Vitória SC (Sub 15)	Hugo Costa	1
10	25/02	Alfenense x Penafiel (Sub 13)	Afonso, Pedro	2
11	04/03	Leixões x Rio Ave (Sub 13)	Cafu, Francisco Brito	1
12	05/03	Boavista Dragon Force (Sub 14)	Bernardo Conceição, Diogo Rego	1
13	11/03	Boavista x Dragon Force (Sub 13)	Lucas Sousa, Hugo Faria, Pedro Resende – Pinto #55 (Dragon Force)	1
14	11/03	Nogueirense x Leixões (Sub 13)	Cafu, Francisco Brito	2
15	11/03	Alfenense x Paredes (Sub 13)	Afonso, Pedro	2

Figura 18: Excerto do número de jogos observados

A figura 18 demonstra parte (15) do número total de jogos observados (44). Esta tabela foi por mim realizada e completada a cada fim de semana após a observação dos jogos. Este esquema era meramente informativo e nele colocava apenas o número, a data e o jogo observado, bem como os jogadores identificados e o número de relatórios de observação realizados. Esta representação serviu, não só para assimilar os jogos observados ao longo do estágio, mas também para ter esta informação sempre disponível de forma rápida e acessível, tal como o BPM aconselha.

### 3.1.4 Organização da base de dados

Nº Ordem	Nome	Clube Atual	Local de Residência	Internacional		Contato			Número	Posição	Pé Preferencial	Ano de Nascimento
				Sim	Não	Atleta	Encarregado	Agente				
1	Afonso Silva	Afonsense							6	Trinco	Esquerdo	2004
2	André Pereira	Coimbrões							77	Avançado	Direito	2004
3	B. Bilé	Arcozeiro							4	Defesa Central	Direito	2004
4	Bernardo Sousa	Leixões B							1	Guarda-Redes	Direito	2002
5	Bernardo Conceição	Boavista							10	Médio Interior	Esquerdo	2003
6	Figa	Leixões B							6	Trinco	Direito	2003
7	Hugo Costa	Leixões							1	Guarda-Redes	Direito	2002
8	Leandro Dias	Leixões							5	Def/Ala Esq	Esquerdo	2003
9	Luis Roxo	Coimbrões							5	Defesa Esq	Esquerdo	2002
10	Nuno Moreira	Padroense							4	Defesa Central	Direito	2001
11	Paulo Mota	Coimbrões							10	Médio Int/Médio Of	Esquerdo	2004
12	Pedro	Afonsense							16	Ala DiE	Direito	2004
13	Pedro Delerue	Hernâni Gonçalves							7	Ponta de Lança	Direito	2004

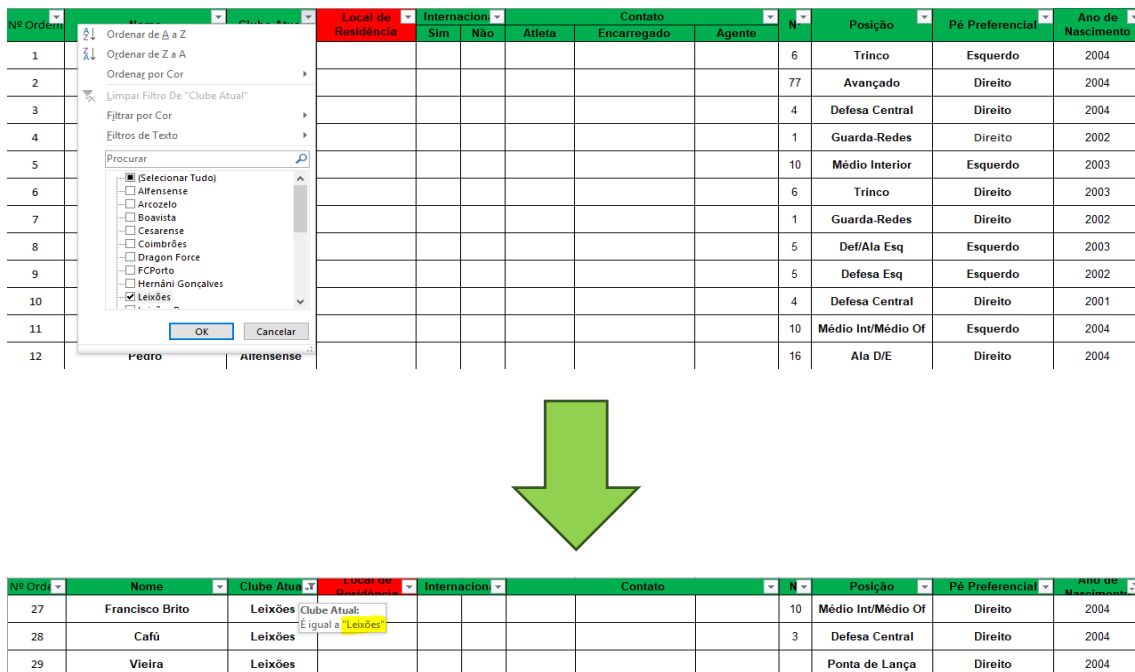
Figura 19: Exemplo de um excerto da base de dados

Após a observação dos jogos, preenchi uma mini base de dados para se tornar mais fácil a busca de informação. Como parte da figura 19 demonstra, enumerei os jogadores observados (78) colocando as informações mais importantes como o seu nome, o clube atual, a posição, o número que utiliza, o seu pé preferencial e o ano de nascimento. Nesta base de dados nós, observadores, também avaliávamos os jogadores através dos seguintes critérios:

- Nível A – Jogador com condições de potencial e rendimento imediato (primeira opção a contratar);
- Nível A/B – Jogador com potencial e/ou rendimento (alternativa a primeira opção a contratar);

- Nível B – Jogador com potencial (de evolução) para integrar o plantel do escalão;
- Nível C – Não reúne condições de pertencer ao nosso clube;
- N/A – Não avaliado, jogador a observar com urgência.

A função desta base de dados não era apenas o armazenamento de dados, como a figura 20 demonstra existiam outras funções relevantes que a base de dados conseguia efectuar. Cada setor tinha um filtro capaz de filtrar apenas a informação que nos era relevante em dado momento. Assim, por exemplo, quando iria observar a equipa do Leixões Sub13 filtrava apenas os jogadores que atuavam no Leixões nascidos em 2004 tornando dessa forma a busca rápida e eficaz, diminuindo dessa forma as perdas de tempo desnecessárias, tal como o BPM sugere.



The screenshot shows a database application interface. On the left, a filter menu is open, showing options to filter by 'Clube Atual' (Current Club). The 'Leixões' option is selected. The main table displays a list of players with columns: N.º Ordem, Nome, Clube Atual, Local de Residência, Internacion, Contato, N.º, Posição, Pé Preferencial, and Ano de Nascimento. A green arrow points from the filter menu to the resulting filtered table below.

N.º Ordem	Nome	Clube Atual	Local de Residência	Internacion	Contato	N.º	Posição	Pé Preferencial	Ano de Nascimento
1						6	Trinco	Esquerdo	2004
2						77	Avançado	Direito	2004
3						4	Defesa Central	Direito	2004
4						1	Guarda-Redes	Direito	2002
5						10	Médio Interior	Esquerdo	2003
6						6	Trinco	Direito	2003
7						1	Guarda-Redes	Direito	2002
8						5	Def/Ala Esq	Esquerdo	2003
9						5	Defesa Esq	Esquerdo	2002
10						4	Defesa Central	Direito	2001
11						10	Médio Int/Médio Of	Esquerdo	2004
12						16	Ala D/E	Direito	2004

N.º Ordem	Nome	Clube Atual	Local de Residência	Internacion	Contato	N.º	Posição	Pé Preferencial	Ano de Nascimento
27	Francisco Brito	Leixões	É igual a Leixões			10	Médio Int/Médio Of	Direito	2004
28	Cafú	Leixões				3	Defesa Central	Direito	2004
29	Vieira	Leixões					Ponta de Lança	Direito	2004

Figura 20: Funcionalidade da base de dados

Não foi só no planeamento e organização de jogos que esta funcionalidade foi útil, também o foi durante os debates sobre a escolha de jogadores a assinar pelo clube, uma vez que, conseguia filtrar e apresentar apenas os jogadores tendo em conta a sua posição e o seu ano de nascimento, permitindo dessa forma uma busca rápida e eficaz.

### 3.1.5 Relatórios de observação

Após a visualização dos jogos e dos vários nomes referenciados na base de dados procedia ao preenchimento dos relatórios de observação. Como as imagens demonstram tínhamos dois tipos de relatórios, um geral para qualquer jogador de campo (figura 21) e um específico para os guarda redes (figura 22).


 <b>RIO AVE FUTEBOL CLUBE</b> OBSERVAÇÃO DE ATLETAS	
NOME: Nuno Moreira	
MORADA: _____	
TELEFONE ATLETA: _____	
CLUBE: <del>Padroense</del> Sub17C	
POSICÃO: DC	
ALTEURA: 1,80 (+/-)	
PÉ DOMINANTE: <b>DTG</b>	
ESQ.	
EPOCA: 20 ____ / ____ / ____	
ESCALÃO NA PROXIMA EPOCA JUNIOR: SUB 19 SUB 18 <b>SUB 17</b> SUB 16 INICIADO SUB 15 SUB 14 INFANTIL SUB 13 SUB 12	
ITENS AVALIADOS	SATISFAZ N.º SATISFAZ
INTELIGENCIA JOGO	X
TÉCNICA	X
VELOCIDADE	X
CARACTER	X
EDUCAÇÃO	X
DATA: <del>12/02/2017</del>	JOGO: <del>Padroense</del> Sub17C 2-1 Leça do Balio
SITUAÇÃO DO ATLETA	
DEVE CONTINUAR A SER OBSERVADO	SIM NÃO
TEM INTERESSE PARA O RIO AVE	<b>SIM</b> NÃO
<b>PARECER TÉCNICO SOB OS SEGUINTE ASPECTOS</b> <b>TÁCTICO:</b> Muito forte nas bolas paradas (ganhou pelo menos 5 bolas em cantos e inclusive marcou um belo golo). É muito rápido a recuperar a posição defensiva após isso. Está quase sempre bem posicionado e concentrado no jogo. Consegue ler bem o jogo e no momento defensivo perceber quando tem que atacar a bola em antecipação ou quando pode deixar o adversário dominar a bola e resolver depois o lance. É um jogador muito forte no 1x1 defensivo (não tem problemas em ir ao chão se for necessário para cortar a bola). <b>TÉCNICO:</b> Não treme com a bola nos pés, mesmo sob pressão consegue fintar facilmente um adversário e sair a jogar com qualidade. É um jogador que tem boa qualidade de passe curto (quando arrisca sair em passe longo, muitas vezes errou). Tem técnica de cabeceamento (tanto quando está a defender como a atacar). <b>FÍSICO:</b> Bom fisicamente (1.80m +/-) Muito rápido e muito intenso nos duelos. <b>PSICOLÓGICO:</b> Capacidade de liderança, em constante comunicação com os colegas. Demonstrou-se muito interventivo. Muito sereno e tranquilo durante o jogo. <b>CONCLUSÃO:</b> Em suma, acho que o Nuno é um jogador de qualidade. Penso que é um jogador de nível A, que tem condições de potencial e rendimento imediato. Falei com o pai do Nuno e ele mostrou interesse.	

Figura 21: Exemplo de um relatório de observação


 <b>RIO AVE FUTEBOL CLUBE</b> OBSERVAÇÃO DE ATLETAS			
NOME: "Berna" nº1		DATA NASCIMENTO: / / 2003	
MORADA:		CODIGO POSTAL:	
TELEFONE ATLETA:		TELEFONE PAI/MÃE:	
CLUBE: Leixões	POSIÇÃO: GR	ALTURA:	PÉ DOMINANTE: <b>DTG</b> ESQ
ÉPOCA: 20 / /		ESCALÃO NA PROXIMA ÉPOCA	
JUNIOR		JUVENIL	
SUB 19 SUB 18 SUB 17 SUB 16		SUB 15 SUB 14 SUB 13 SUB 12	
ITENS AVALIADOS	SATISFAZ	N/ SATISFAZ	VERTENTES AVALIADAS
TÉCNICA			POSICIONAMENTO
VELOCIDADE			JOGO MÃOS
CARACTER			JOGO AÉREO
EDUCAÇÃO			COORDENAÇÃO
DATA: 19/ 02/2017		JOGO: Maia Lídador (X) Leixões B (Sub 15)	
OBSERVAÇÃO:		JOGO DE PÉS DIREITO	
		ESQUERDO	
		COMUNICAÇÃO	
SITUAÇÃO DO ATLETA			
DEVE CONTINUAR A SER OBSERVADO		SIM NÃO	
TEM INTERESSE PARA O RIO AVE		SIM NÃO	
<b>PARECER TÉCNICO SOB OS SEGUINTE ASPECTOS</b>			
<b>TÁCTICO:</b> É um guarda redes que teve um posicionamento adequado durante a partida. Tem uma boa leitura de jogo e quase sempre tomou a melhor decisão nomeadamente nas saídas da baliza.			
<b>TÉCNICO:</b> Demonstrou ter um jogo de mãos seguro. Apesar de ser pouco pressionado quando teve a bola nos pés resolveu sempre bem quando teve que jogar com os pés. A nível de jogo aéreo apenas por uma vez a bola fugiu-lhe das mãos (sem consequências) no restante jogo demonstrou segurança. Algumas das intervenções dele demonstraram que tem bons reflexos. A nível de reposição de bola (pontapé e lançamentos) mostrou qualidade.			
<b>FÍSICO:</b> É bom fisicamente para a posição. Demonstrou que tem força nomeadamente nos pontapés de baliza e mesmo nos lançamentos com os braços.			
<b>PSICOLÓGICO:</b> Demonstrou ser muito interventivo comunicando várias vezes com a linha defensiva, corrigindo posicionamentos. Quando a equipa estava com menos 2 evidenciou ainda mais esta característica de líder pedindo várias vezes aos colegas para terem calma.			
<b>CONCLUSÃO:</b> Foi um jogo complicado para a equipa do Leixões contra um adversário Sub15 em que o caudal ofensivo da equipa do Maia foi muito superior a equipa do Leixões. O GR foi para mim o melhor jogador em campo, tendo realizado pelo menos 5 boas intervenções. Demonstrou muita segurança e fisicamente adequado para a posição. Como este jogador não estava referenciado pelo Rio Ave, acho mesmo que este GR tem potencial para a equipa do Rio Ave pelo que deveria continuar a ser observado.			

Figura 22: Exemplo de um relatório de observação (guarda-redes)

Os relatórios eram divididos em quatro partes distintas:

A primeira, diz respeito aos dados do atleta, o nome, clube, posição, pé preferido, idade, etc e também tinha uma parte mais pessoal que dizia respeito ao contacto do encarregado de educação que era obtido caso o jogador fosse realmente interessante para a nossa instituição. Obter o contacto do pai de um atleta que nos interessasse simplificava as coisas ao nosso departamento. Não era uma situação fácil pois, por vezes, fui eu o primeiro intermediário entre o clube e o pai do jogador a falar do interesse no seu educando, o que era uma situação que era preciso ser gerida com sensibilidade e rigor.

Na segunda parte do relatório eram avaliados diversos itens de uma forma quantitativa, por exemplo, itens como a inteligência de jogo, a técnica, a velocidade, o



caráter e a educação. Tínhamos apenas dois critérios, “Satisfaz” ou “Não Satisfaz”, em relação a itens mais técnicos como é o caso do *drible*, remate, passe, cruzamento, receção, ou no caso do GR, o jogo aéreo, o jogo de mãos eram avaliados já com três critérios, o “Bom”, o “Médio” e o “Mau”, sendo que esta escala de avaliação já nos permitia ter uma avaliação mais justa, pois já existia uma gradação qualitativa mais justa e fidedigna.

Na terceira parte do relatório a avaliação era mais qualitativa, sendo que esta permitia uma avaliação mais descritiva do que o atleta fez em jogo. Neste segmento já descrevia a minha opinião sobre os aspetos táticos, técnicos, físicos e psicológicos.

Por fim, na última parcela do relatório fazia uma breve conclusão sobre o jogador, classificando-o com um nível (como discriminado no ponto 3.1.4 do presente relatório) dando o meu veredicto final sobre o jogador.

A entrega dos relatórios de observação era realizada via e-mail através do e-mail do departamento (rioavescouting@gmail.com), como a figura 23 sugere.

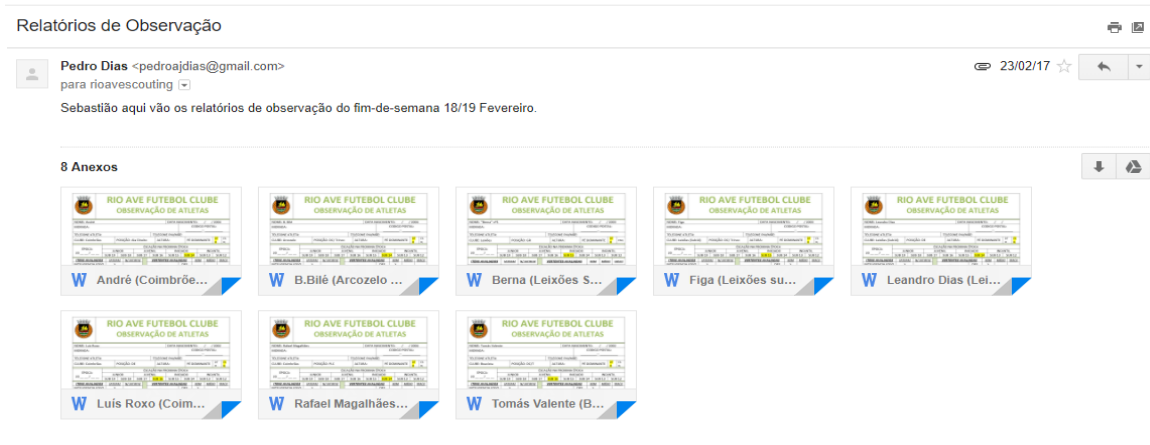


Figura 23: Método de entrega dos relatórios de observação

Esta situação foi outra ocasião na qual os sistemas BPM também foram empregues de forma proveitosa. Os relatórios de observação eram uma importante forma na avaliação dos jogadores observados ao longo do estágio e podiam ser partilhados momentaneamente com os outros participantes do departamento. Eu por exemplo, normalmente, realizava os relatórios de observação entre 3ª e 4ª feira, e em



vez de esperar por 5ª ou 6ª para os entregar pessoalmente, enviava-os através do e-mail do departamento o que permitiu a partilha de informação de forma rápida e eficaz.

### 3.2 Atividades complementares

Este subcapítulo pretende apresentar as atividades complementares que realizei. Estas tarefas, apesar de estarem dentro das funções que realizei no clube, foram situações pontuais que gostei de as realizar e que me permitiu igualmente aprender com elas. Apesar de ter realizado outro tipo de atividades irei dar ênfase a três delas, nomeadamente o Torneio de Páscoa 2017, a “Quest Sports Solutions” e também a gravação de jogos.

#### 3.2.1 Torneio de Páscoa 2017

No dia 13 de abril de 2017 em coordenação com o meu colega Sebastião Santos e o treinador dos Sub 13B, Gonçalo Teixeira, desloquei-me a Braga para observar o torneio da Páscoa que contava com a presença das seleções AF Porto, AF Viana do Castelo, AF Braga e AF Vila Real dos escalões sub 13 e sub 14.



Figura 24: Torneio de Páscoa 2017

Este torneio permitiu a observação de vários jogadores referenciados e observados nas suas determinadas equipas num contexto mais competitivo. Para além

deste benefício, o facto de ter estado acompanhado com duas pessoas que estão ligadas ao futebol há mais anos proporcionou o diálogo sobre vários atletas o que me permitiu tirar ilações e ter uma melhor noção de várias situações de jogo que eram prioritárias ser observadas. Creio que foi uma experiência extremamente enriquecedora pois, para além da troca e partilha de opiniões sobre jogadores que já tinham sido por mim observados, permitiu-me no futuro ter mais atenção em certos aspetos. Esta foi uma atividade diferente do que estava habituado pois, normalmente, realizava todas as observações de forma individual. De qualquer modo considero que esta foi mais uma experiência que me fez aprender e ajudou-me a sentir-me mais bem preparado.

### 3.2.2 “Quest Sports Solutions”

O Rio Ave Futebol Clube, tal como outras instituições desportivas tem um protocolo com a entidade formadora “Quest Sports Solutions” que é uma entidade relacionada com a formação de *scouters*. A parceria consistia na possibilidade de alunos que frequentam o curso da entidade formadora terem possibilidade de estagiarem no clube.



Figura 25: Parceria Quest/Rio Ave

Nos meados de abril desloquei-me com o meu colega Sebastião ao Hotel *Holiday Inn em* Gaia, onde foi realizada uma breve apresentação sobre o clube e sobre o projeto de *scouting* do Rio Ave Futebol Clube para os interessados em estagiar na nossa

instituição. Dado o grande interesse e o vário número de inscrições, o processo de seleção dos candidatos foi feito através da observação ao vivo de um jogo de Primeira Liga entre o Rio Ave FC e o FC Arouca. Os candidatos após a observação do jogo realizaram uma apresentação onde teriam de realizar a observação dos vários aspetos, não só técnicos/táticos, como também defensivos/ofensivos de 3 jogadores do Rio Ave. O papel que desempenhei nesta atividade foi o de auxiliar o Sebastião na avaliação e na seleção das melhores apresentações que *a posteriori* foram convidadas para uma entrevista.

Ainda que o meu papel nesta tarefa tenha sido apenas dar uma opinião subjetiva em forma de auxílio das melhores apresentações, não foi de todo fácil revelar as mesmas. Creio que esta atividade também foi bastante útil no meu processo de aprendizagem, pelo facto de que pude visualizar um número variado de opiniões sobre determinado jogador e compará-las a minha. Também o processo de seleção e o debate com o meu colega constituiu um exercício bastante proveitoso.

### **3.2.3 Gravação de jogos**

Outra atividade realizada foi a filmagem de jogos. Ainda que de forma esporádica, por duas vezes, foi-me pedido a gravação dos jogos por parte dos treinadores, nomeadamente do jogo Alfenense – Trofense (sub13) e Nogueirense – Penafiel. (sub16).

Esta foi uma atividade diferente das que estava habituado a realizar. No caso do primeiro jogo (Alfenense – Trofense) foi-me pedido a gravação na íntegra pois era um jogo de capital importância entre duas equipas que a nossa equipa de sub13 iria defrontar no apuramento para a fase de campeão da distrital AFPorto. Esta tarefa foi relativamente simples e a tarefa foi bem realizada conforme me foi dito pelo treinador da equipa de sub13. No segundo jogo (Nogueirense – Penafiel) o que me foi pedido foi um pouco diferente, ao invés da gravação na íntegra, o treinador dos sub16 solicitou a minha ajuda para uma observação geral das equipas, fazendo uma análise sobre os esquemas táticos, organização defensiva/ofensiva, as transições defensiva/ofensiva de

ambas as equipas e também o posicionamento dos jogadores de ambas equipas nas bolas paradas ofensivas/defensivas. Além das notas escritas, por opção minha, decidi gravar cerca de 5,6 exemplos de bolas paradas (cantos e livres) e também das várias transições para disponibilizar ao treinador um trabalho mais integral. Também nesta atividade o treinador dos sub16 gostou do trabalho por mim realizado.

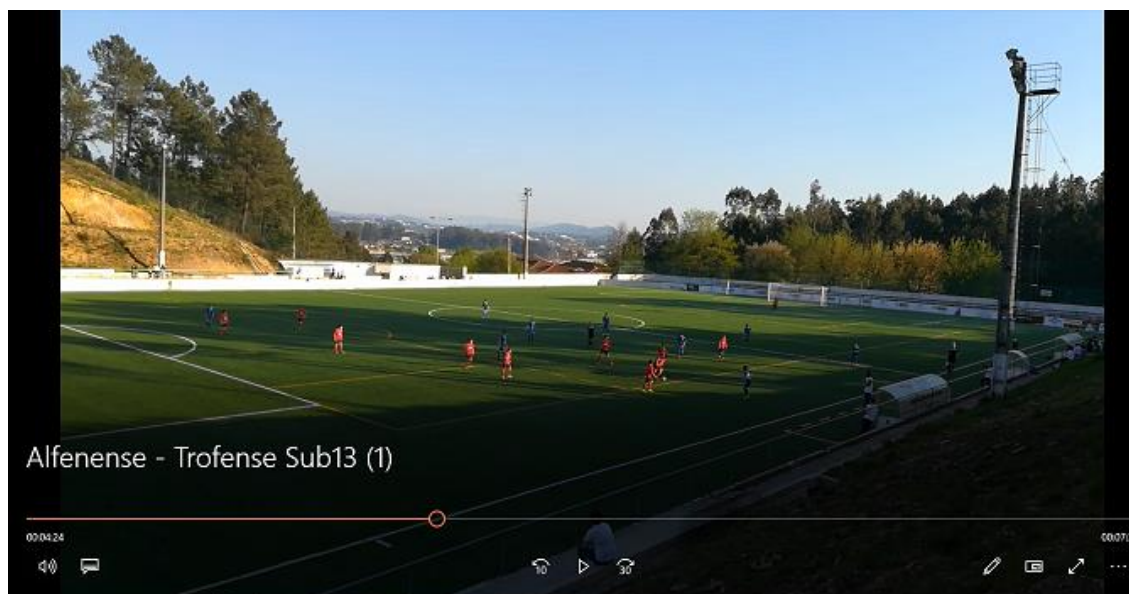


Figura 26: Excerto da gravação do jogo Alfenense – Trofense (sub13)

Em suma, esta tarefa foi mais um momento de aprendizagem durante a realização do estágio. Para além das filmagens e análises gerais às equipas, algo que não estava habituado a realizar, uma vez que, o que habitualmente realizava eram observações individuais dos atletas, durante os mesmos jogos elaborei a análise individual de 2,3 jogadores que estavam referenciados e confesso que este foi um dos momentos no meu estágio em que mais foi preciso ter a tal capacidade de adaptação que hoje em dia o gestor necessita de ter. Contudo esta foi mais uma tarefa em que me senti útil, com sentido de responsabilidade e acredito que realizei um bom trabalho.

### **3.4 Dificuldades e resoluções durante o processo de estágio**

Durante os quatro meses de realização do estágio foram muitos os conhecimentos adquiridos, foi constante a partilha de ideias e debate das mesmas, mas também foi possível relatar algumas dificuldades sentidas e as respetivas resoluções.

Desde logo o facto de eu nunca ter estado ligado a um clube de futebol nem ter a ideia de como funciona um departamento de *scouting*. Apesar de não ter qualquer formação na área do futebol, sempre tive gosto pela modalidade e tenho o mínimo conhecimento exigível para desempenhar as funções que desempenhei, no entanto, os primeiros jogos que fui observar fui acompanhado pelo meu colega que me informou quais eram os pontos chave que deviam ser observados quer a nível tático, técnico e físico. Foi por isso que, no começo do meu estágio a maior parte das observações feitas, foram a jogadores que já tinham sido previamente observados e que já estavam identificados por algum treinador/observador do clube. Com o decorrer do estágio, e com a experiência que fui adquirindo, tornei-me mais autónomo, pelo que comecei a identificar e a sugerir jogadores, apresentando os relatórios dos mesmos. Outra dificuldade que tive foi no diálogo com os pais dos diversos atletas, ao início para além de algum receio que tinha em falar com os mesmos por vezes não sabia como abordar o assunto, mas o conhecimento empírico obtido através da observação do nosso coordenador a falar com os mesmos auxiliou-me a ter outro tipo de sensibilidade e outro tipo de confiança.

De um modo geral, sinto que todos os obstáculos foram ultrapassados devido à cooperação de um grupo de trabalho fantástico que me apoiou e auxiliou em todas as dificuldades que foram aparecendo ao longo da realização do estágio.

### **4. Principais linhas de conclusão e perspetivas para o futuro**

Após a conclusão deste mestrado, e principalmente deste estágio, sinto que sou neste momento um gestor mais capaz. Parte dos conteúdos adquiridos através de dezoito meses de aulas culminaram com o conhecimento empírico do que é ser gestor na prática. Na generalidade, considero que os objetivos pré-definidos antes da

realização do estágio foram concretizados. No início, confesso que necessitei de um período de adaptação pois, apesar de ter um gosto especial pela modalidade e ter um conhecimento corrente da mesma, nunca tinha desempenhado tais funções, pelo que, no início senti-me um pouco receoso.

Em relação aos objetivos pessoais que predefini, o objetivo primordial deste estágio que consistia no conhecimento da estrutura dinâmica e organizacional da organização desportiva creio que foi dos mais relevantes. O facto de ter tido oportunidade de realizar o estágio numa instituição de grande dimensão nacional como é o Rio Ave Futebol Clube também foi benéfico. No geral, tive a oportunidade de conhecer as instalações do clube, os vários departamentos, mais especificamente o departamento de *scouting*. Nesse departamento, para além das boas relações criadas com todos os diretores, treinadores, jogadores tive oportunidade ter debates bastante construtivos e de assimilar conhecimentos através do contacto com pessoas já com largos anos de experiência na área.

No departamento de *scouting* tive a oportunidade de perceber como funciona toda a dinâmica, desde a organização de treinos e jogos, bem como a área fundamental em que estive inserido, o recrutamento de jogadores. O facto de estar rodeado com profissionais da área de gestão e do futebol auxiliou-me a conciliar os diversos conhecimentos e a ter uma melhor perceção do que é estar no “mundo do futebol” que é uma modalidade que sempre me cativou.

No que diz respeito aos objetivos operacionais definidos creio que, aqui sim, posso afirmar que foram atingidos na globalidade. Apoiei o departamento tanto na organização, como na gestão de atletas a observar e, nesta área de recrutamento, senti uma evolução gradual da minha parte ao longo dos quatro meses de estágio, não só porque sinto que com o decorrer do estágio e com a quantidade de jogos que observava fui ficando mais experiente e fui conseguindo mais facilmente, a partir de certa altura, ter uma melhor perceção do potencial, ou seja, cada vez me sentia mais capaz para detetar talento. O facto de muitas das minhas opiniões corresponderem às ideias de outros treinadores e observadores sobre determinado jogador também aumentava os meus índices de confiança sobre uma área na qual nunca tinha estado.

Em relação ao preenchimento dos relatórios de observação não tive grandes dúvidas na realização dos mesmos, por vezes nos critérios qualitativos nem sempre era fácil escolher entre “satisfaz” ou “não satisfaz”, todavia, nos aspetos descritivos poucas foram as dificuldades, pois aí sim podia expressar a minha opinião sobre o atleta. Também aqui a experiência adquirida no decorrer do estágio foi essencial. No início foi-me informado o que era importante ser observado e o que era essencial ser relatado, a momento a partir do qual me fui tornando mais autónomo.

Relativamente ao preenchimento da base de dados, com a observação dos jogos e com a realização dos relatórios de observação julgo que também tive uma contribuição positiva nesta área, adicionando vários nomes de potenciais alvos para o Rio Ave Futebol Clube na base de dados.

Creio que houve uma boa abertura por parte do clube, as minhas ideias/opiniões sempre foram bem-vindas e, quando sugeria jogadores, notava que os meus colegas confiavam em mim e no trabalho que estava a desenvolver e isso, sem dúvida, foi o mais gratificante.

Após o término deste estágio considero-me um gestor mais preparado. Sinto que assimilei conhecimento sobre as áreas do futebol e da gestão que podem ser úteis no futuro caso tenha de realizar funções similares pelo que faço um balanço positivo do mesmo.



## 5. Bibliografia

- Aalst, W. M., Hofstede, A. H., & Weske, M. (2003). *Business Process management: A survey*. Lecture Notes in Computer Science, 1–12.
- Bairat. M (2014). Why use BPMN over Flowcharts. Disponível em <https://www.mcftech.com/use-bpmn-flowcharts/>
- Batista, M. (2014). *Fundamentos de Aplicação do Scouting para a análise da dinâmica competitiva em futebol com recurso a software qualitativo*. Escola Superior de Educação de Torres Novas.
- Browning, Tyson R. (2002). *Process Integration Using the Design Structure Matrix*. *Systems Engineering* 5.3, 180-193.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
- Dufresne T., & Martin J. (2003). *Process Modeling for E-Business*. INFS 770 Methods for Information Systems Engineering: Knowledge Management and E-Business.
- E-workflow – Workflow Standards and Research*. Disponível em <http://www.e-workflow.org/>
- HEFLO – Disponível em <https://app.heflo.com/>
- Hilton. P (2016). *The difference between workflow and Business process management*. Disponível em <https://www.signavio.com/post/difference-between-workflow-and-bpm/>
- História do Rio Ave Futebol Clube. Disponível em <http://www.rioavefc.pt/historia/>
- Hollingsworth D. (1995). *Workflow Management Coalition The Workflow Reference Model. The Workflow Management Coalition Specification*, 1-55.
- Lampathaki F., Koussouris S., & Psarras J. (2013). *Business Process Reengineering 2013 - Process Modelling*. Decision Support Systems Laboratory, NTUA
- Listagem Entidades Formadoras Certificadas 2016/2017*, Comunicado Oficial nº58, 24/08/2017, Federação Portuguesa de Futebol



- Lopes, R. (2005). *O Scouting em Futebol - Importância atribuída pelos treinadores à forma e ao conteúdo da observação ao adversário*. Licenciatura, Universidade do Porto, Porto.
- Mendes, A. (2016). *Scouting O futebol (re)nasce aqui*. Lisboa: Chiado Editora.
- Moro, M.M. (2001). "Workflow". Disponível em [www.inf.ufrgs.br/~mirella/workflow/work.html](http://www.inf.ufrgs.br/~mirella/workflow/work.html)
- Pereira L. A., & Casanova M.A (2003). *Sistemas de Gerência de Workflows: Características, Distribuição e Exceções*, PUC-RioInf.MCC11/03, 1-34
- Regulamento de Certificação de Entidades Formadoras*, Comunicado Oficial nº369, 30/06/2017, Federação Portuguesa de Futebol.
- Rocha, J. (1996). "Scouting" - *a realidade dos sub-22*. FCDEF-UP.
- What is Business Process Modeling Notation*. Disponível em <https://www.lucidchart.com/pages/bpmn>
- White, S. (2004). *Introduction to BPMN*. IBM Corporation, 2008–029
- Wooden, J. (1988). *Practical Modern Basketball*. New York: McMillan Publishing Company.